

# **Supporting Egypt's Processed Foods Export Industry**

---

**Export  
Strategic  
Planning  
Process**

## **TOOLBOX**

**Prepared By  
Agriculture-Led  
Export  
Businesses  
(ALEB)  
August 1999**

**Funded by  
U.S. Agency for  
International  
Development  
USAID/Egypt  
RP 0264**

**Under Contract No:  
263-C-00-99-00011-00  
USAID Cognizant  
Technical Office:  
USAID/Egypt/EG/ED  
CTO: Mr. Tarek Shata**

# **Abt**

# **Company Action Planning Process Workshop**

**Prepared by Abt Associates Inc.**

**Douglas A. Anderson - Team Director / Marketing & Management**

**&**

**ALEB Task 3 Short Term Technical Assistance Team**

**Babs Maltenfort**

**Richard Peters**

**Veronique Praz**

**Mel Schnapper**

**Hilton P. Settle**

## Table of Contents

Table of Contents	i
Glossary	li
Purpose	iii
Objectives	iii
Schedule	iv
Strategic Planning	v
Conditions for Success	vi
Overview of the Company Action Planning Process	vii
SWOT Toolbox	1
Strengths	2
Weaknesses	3
Opportunities	3
Threats	3
Taking Action	4
Selection of the Company Improvement Team	6
Recapping the SWOT	16
Listing Priorities	17
Company Action Plan Template	18
Strategic Planning – An Overview	27
Change Management – Nine Steps to Successful	31
Transformation & Change	
Company Action Plan – a Real Example	34

# Glossary

<b>ALEB</b>	The <b>A</b> griculture- <b>L</b> ed <b>E</b> xport <b>B</b> usinesses project
<b>ALEB Task Three</b>	Increase export marketing and managerial skills of the processed foods sector
<b>Application for Technical Assistance</b>	The form that is required from and signed by a company chairman to receive Technical Assistance from the <b>ALEB</b> team.
<b>CAP</b>	<b>C</b> ompany <b>A</b> ction <b>P</b> lan - This document is what the <b>CIT</b> will produce as a result of the CAPP workshop
<b>CAPP</b>	<b>C</b> ompany <b>A</b> ction <b>P</b> lanning <b>P</b> rocess - This is the series of events that begins with the IRA and ends with the commitment of the CIT to produce a CAP
<b>CIT</b>	<b>C</b> orporate <b>I</b> mprovement <b>T</b> eam - This team is made up of those people who are accountable for development of the <b>CAP</b> .
<b>Company Action Plan (CAP) Template</b>	Lists the actions to take as a result of the <b>SWOT</b> - Who does what by when. Organized according to functional areas within the company.
<b>Diagnostic Assessment Toolbox</b>	This survey instrument is used by the Task 3 team to diagnose the state of the company
<b>Ethnic Market</b>	Consumers who buy these specific Middle Eastern foods.
<b>HR</b>	<b>H</b> uman <b>R</b> esources – This category refers to the people capacity and staffing issues of the company. Sub-components are expanded on the Diagnostic Assessment Toolbox.
<b>IRA</b>	<b>I</b> ndustry <b>R</b> apid <b>A</b> ppraisal - This process represents a 1 <sup>st</sup> encounter with a candidate company for a high level diagnosis of their exporting capacity.
<b>Mini SWOT</b>	A <b>SWOT</b> conducted by any department of a company. It is not company-wide.
<b>Opportunity</b>	Potential for success
<b>Strategic (for export)</b>	One year
<b>SWOT</b>	<b>S</b> trengths, <b>W</b> eaknesses, <b>O</b> pportunities, <b>T</b> hreats
<b>Toolbox</b>	This is a package of documents, tables, templates and/or exercises that enables a person to conduct a specific process independent of outside resources.
<b>Workshop</b>	A group format in which people from the same or different companies convene for purposes of learning skills. In this case development of a <b>CAP</b> .

## Purpose

To train participants about the basic concepts and skills of strategic planning including a **SWOT** analysis.

## Objectives

As a result of this workshop, participants will be able to:

- Complete a **SWOT**  
A company needs to know its Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Basing improvement plans on these provides a condition for success.
- Prepare a Company Action Plan (CAP) for implementation  
The CAP is a living document that identifies who does what by when and tracks the progress of each proposed solution to reach a measurable result.
- Create a Company Improvement Team to follow up on the Company Action Plan  
Members of the CIT are responsible people who are capable of implementing the solutions that are identified in the Company Action Plan.
- Identify probable areas for ALEB to follow-up with Technical Assistance (TA)  
ALEB is prepared to provide specific Technical Assistance.

## **Proposed Schedule for Internal (company) Workshop**

0900	Registration
0930	Introduction
1000	The Company Strategic Planning Process - Overview
1015	Internal Environment - Strengths
1100	Break
1115	Internal Environment - Weaknesses
1200	External Environment - Opportunities
1300	External Environment - Threats
1400	Lunch
1500	Company Action Plan (CAP). Who does what by when. What are the Measurable Results?
1645	Feedback / Evaluation
1700	End of Workshop

# **Strategic Planning**

**Is**

**Bringing the future into the  
present**

**So**

**you can do something about it.**

**“You can either take action, or hang back and wait for a miracle to happen.”**

**- Peter Drucker**

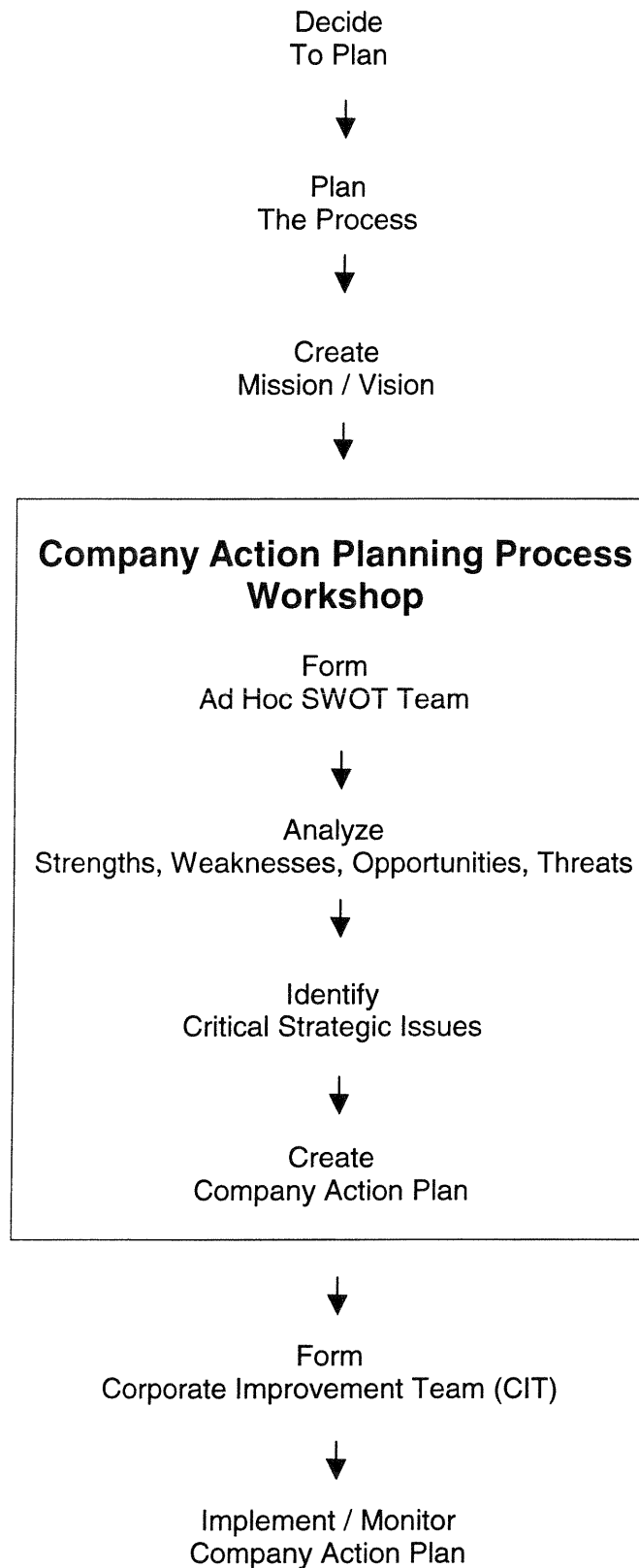
## **Conditions for Success**

In order for a Company Action Plan (CAP) to be successful, these are the needed conditions:

- **A compelling (non-emergency) need**
- **Management commitment**
- **An effective CIT**
- **Involvement of Stakeholders**
- **A valid process**
- **A qualified facilitator**



# Overview of the Company Action Planning Process



**AGRICULTURE-LED EXPORT BUSINESSES (ALEB)**

CAT. No. A-300.001TB

**THE SWOT ANALYSIS TOOL BOX**

**Analyzing Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats in Your Business**

**Preparing & Conducting a SWOT Analysis**

---

**• Why Conduct a SWOT Analysis?**

- Business Concept
- Conducting a SWOT Analysis
- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats
- Action Plan

**Identifying Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats**

Every company, no matter how large or small, no matter its position in the market place and no matter its location in the world, has its strengths and weaknesses and enjoys opportunities whether they are recognized or unrecognized. Moreover, a company is almost always faced with threats, either within the company or in the marketplace or by external domains (factors) that have a stake in the company - the government, the union, suppliers, transporters, etc.

The SWOT Analysis is a method of formally stating issues by company participants that play a key role in the functioning of the company and who are "on the front line" and exposed to these issues on a daily basis. Recognition of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats is the beginning point to resolving these issues, involving people within the company.

**The Business Concept**

The ability to gather functional or key employees in a setting to discuss the strengths, weaknesses and opportunities in your company and the threats that potentially impact your company, both internally and externally, is a healthy and integral exercise to managing change. Change is a certainty in the life of any company.

Whenever an organization makes a change, its people have to deal with, first, an ending; then with a time in between the old and the new that is called the "neutral zone"; and then with a new beginning.

It is important to distinguish between *change* and *transition*. *Change* is situational: the new office, the new boss, the new team roles, and the new policy. *Transition* is the psychological process people go through to come to terms with the new situation. Change is external; transition is internal. Unless *transition* occurs, *change* will not work. That is what happens when a great idea falls flat.

There are many methods used by managers worldwide to manage or implement change - to help management, employees, suppliers and customers cope with these changes. One tool that managers use is called a *SWOT Analysis*. The SWOT Analysis is a method to collect data on those factors that will influence the ability to compete successfully. The SWOT Analysis can be conducted as a meeting or series of meetings where

personnel are encouraged to be open and candid. It is an opportunity for a frank and full exchange of ideas and discussion on the "State of the Company". It is held with the intention of identifying and putting into action plans and policies that manage the change process.

This process typically involves, in a large company, functional department heads such as the General Manager and the Financial, Production (Technical), Operations and Marketing and Sales (Commercial) department heads. It may be helpful for each department head to hold their own "mini-SWOT Analysis" within their department before conducting the administrative SWOT Analysis. In a smaller company where just about every employee fills a key role or function, it may be helpful to involve everybody in this exercise.

## Conducting a SWOT Analysis

It is recommended that this process be held away from the office setting where interruptions are less likely to interfere with the conduct and success of the meeting. It is also critical that consensus is reached between all parties if change is to be implemented and managed. Once a SWOT Analysis is held, it is important to record all the input from each participant under each category. A monitor is necessary to conduct the session and a recording secretary is necessary to record all of the input. It is most helpful if the recording of the input is written on a large piece of paper, such as a Flip Chart, where all of the meeting participants can see each item. This encourages follow-up discussion or may engender additional ideas. These papers should be saved for future reference. One of the processes of conducting the meeting to ensure input from all participants is to focus on one category at a time - Strengths, then Weaknesses, etc. Give each participant the opportunity to report or suggest items to be discussed under each category. Perhaps this can be in the form of allocating a certain amount of time by the monitor to each participant in the meeting, which gives each person equal time to contribute. Initially, this time may only be a minute or two, and is called a "round". But as the list grows under each topic, it may generate more ideas or the opportunity to get "deeper" into a subject matter and another round is held. As long as there is contribution to the subject heading by any participant, the topic matter should not be closed.

If discussion is required to reach a consensus on whether or not an item belongs on the list, it is recommended that a round be held to obtain input from each participant as to why or why not the item belongs on the list. This is the process of reaching consensus. This is not the time to resolve the issues that are presented, unless a quick agreement and decision can be made. A SWOT Analysis is used to identify and gather issues. A meeting can become slowed down and the process of analyzing issues can become cumbersome and overwhelm the process of identifying issues that require action. The resolution of these issues comes at a later stage (See Action Plan).

In order to prepare an Action Plan, the first order of business is to list the categories to be discussed, identifying them in a clear and concise manner as to avoid any confusion over the objectives and their pertinence to the overall Action Plan. These are:

### Strengths

The topic of Strengths is usually a good starting subject for a SWOT Analysis. Strengths are usually quickly identified and are the "ice-breaker" to a SWOT session. It begins a forum that every participant is quick to contribute to and becomes a platform to build on. Once all the strengths of a company are determined, it becomes easier to see how the other subject matter - weaknesses, opportunities and threats - impact the company and how they can be dealt with. Strengths can consist of anything that contributes to the

success of the company. In the case of agribusiness, this can be climate/seasonality, physical resources such as special equipment, buildings and infrastructure (identify them & how they contribute to the success), differentiation in terms of processes, packaging, handling, shipping, special customers, people with special skills or abilities, organizational capabilities or systems, special support from others outside the company, bankers, lenders, government officials, special relationships, etc.

## **Weaknesses**

Weaknesses are problems. Every company has them. Unless they are recognized, discussed and resolved, they continue to grow and become larger problems, reducing the potential for success. They can keep a company from growing and they can even force one into bankruptcy. They must be confronted and dealt with. It is no embarrassment to have weaknesses. It is an embarrassment not to deal with them. Weaknesses can consist of insufficient operating capital, margins of profit, poor organizational structure, poor internal management processes and controls, poor or no employment policies, rumors within the company that affect morale, the wrong person in the wrong job, lack of credit, lack of markets, the wrong product for the marketplace, expensive production costs, too many employees, too many managers, lack of communication channels or management policy that does not encourage up and down communication, insufficient physical resources such as tools and equipment to get the job done, inventory management practices that may threaten cash flow, employee practices that may threaten production, etc. Weaknesses are generally internal.

When identifying weaknesses, be sure to use examples why and how these affect the company. Examples are easily dealt with. Describing problems in a general manner, such as, "we lack markets" is much more difficult to deal with than, "we produce 100 tons of dehydrated vegetables and have tried to sell the product in Serbia, Bulgaria and Albania for 85 pfennigs per kg but can only get 55 pfennigs per Kg." Examples help focus the problem.

## **Opportunities**

When asked, almost every employee can suggest an opportunity that may or may not have been thought of by management. These can range from simple operational improvements that can increase efficiencies or reduce costs, to identifying a new and substantial customer or product. Opportunities can consist of a more effective way to get the same job accomplished, a new package that will differentiate your product from the competitors', a new seasonal driven product that may reach the market two weeks earlier than any other and which commands a higher price in the market place, a new product to fill a market niche, buying supplies in volume to save money, a new financial system that would give better information to management, a better way to distribute your product, recreating the organizational structure to improve efficiencies or reduce costs, etc.

## **Threats**

Threats exist in every business environment. Threats are not the same as weaknesses. A threat describes an exposure by the firm to some potential factor that will negatively affect the success of the company. This is usually externally driven and represent pressure from stakeholders in the commodity circle or product lifecycle. Threats may consist of government policies and constraints, lack of resources to take advantage of a market situation when a competitor can, command of any link in the value chain by a single supplier or provider of service, collective bargaining constraints, consumer preferences, social and environmental threats and risks, credit constraints, etc.

## The Action Plan

---

### Taking Action

Now that you have a SWOT Analysis, what do you do with it? Problem resolution requires commitment, responsibility and the ability to measure results. Management should reach agreement that change is necessary and commit to implementing it. One way to start implementing change is to: 1) Summarize the topics by section, 2) Prepare an Action List of every topic that is decided by consensus to resolve, 3) assign committees to further define the problem if necessary, 4) suggest several approaches to resolving the problem and then 5) reach consensus on the approach to take to resolve the problem.

The Action List should be divided into the four sections - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Further, it may be helpful to divide these into an "Internal" and "External" sub-section under each section or heading. This helps to focus team selection and provides for some "quick wins", which is critical to measuring progress and keeping teams actively involved. A very important element to successful change is to illustrate to all employees some immediate improvements ("quick wins"). This reinforces everyone's commitment and sets the future course for the company. The Internal sub-sections consists of projects within the company or that can be resolved internally, and the External sub-sections consist of projects that impact the company from outside or must be resolved, to a larger extent, with some external input. See the Action List Template for a sample format.

Once the Action List is composed and areas that require attention for the company are defined, work should commence on a scheduled basis (it is best if a set time is devoted for this project once a week) until the projects are completed. Each project must have a timetable and a responsible project manager. Holding meetings on a regular basis provide a means to monitor progress on each project or issue.

### Preparing The Action Plan

Some areas may require more time and resources to resolve. In this case, it may be necessary, as a management tool, to prepare an Action Plan. See the Action Plan Template for a sample format.

### Definition of an Action Plan

An Action Plan can be described as a written definition for implementing company business objectives as determined by the results of the SWOT Analysis, wherein certain major issues were identified as needing resolution or improving on strengths and opportunities. It is best to divide the topics from the Action List into functional organizational or reporting areas within the company, such as:

- Financial Management, Reporting and Controls
- Managerial & Human Resource Development
- Operational and Production Improvements
- Marketing & Sales
- Capital Attraction/Strategic Alliances

This helps further define the topics needing resolution. To be effective, the Situation should be restated, potential solutions listed, the individual team members responsible

for working on the problem should be named, completion dates established to measure progress and, of course, the measurable, expected conclusion. It is critical that these should be quantifiable targets or goals so as to ensure the success of the implementation. Objectives are established, programs planned, resources allocated and work is performed. It is also important to identify additional or external resources, especially if specialists, consultants or additional capital investment is required. Determine the human and financial resources available to the company to implement the Action Plan.

Anything can be put on the Company Action Plan that requires ACTION. If there are identified strengths & opportunities that can be built upon, add it to the Action Plan. REMEMBER, an Action Plan is not categorized as Strengths, Weaknesses Opportunities & Threats. The SWOT is a process to get the company to FOCUS in these areas & to define issues that they can CAPITALIZE on. In order to obtain sustainability in resolving these issues, who's going to be ultimately responsible for the measurable result, i.e., implementing it? The FUNCTIONAL AREA in the company will be!

Generally, the QUICK WINS - The "Low Hanging Fruit" - that builds morale and keeps everyone bought into the change process that a company is going through, is the identification of weaknesses & threats that can be quickly resolved. Obviously, these are matched with the company's strengths & opportunities that have been identified and agreed upon. This is where Strengths & Opportunities play a part in your Company Action Plan. State the Situation. Define the resolution keeping the company's Strengths and/or Opportunities in mind. These can usually be short to medium term resolutions.

If the company has a problem or threat that is not offset by a corresponding strength or opportunity, then usually it's a much longer term fix, if at all. This is a very general statement. There are obviously exceptions to it. But when one thinks of it in these terms & imparts this to the participants in the SWOT process, it usually starts a whole new round in thinking about their real strengths & their real opportunities. This round of thinking and further involvement usually occurs no sooner than the second day of a SWOT, whether it is a company upper echelon SWOT or a departmental SWOT – a "mini-SWOT".

Do not prepare an Action Plan with objectives which are not clearly attainable using the presently available resources, or which cannot be obtained by the company. As actual performance is compared to the plan, feedback is generated to adjust workloads and the allocation of resources.

### **Preparation of a Chronogram of Activities, or a departmental Action Plan**

While the company Action Plan – the "Master Document" - has a column for the completion date, bear in mind that this is the final completion date when the Solution of the Key Need is resolved. This is the date one expects to see Measurable Results. However, it is useful, and almost essential, to develop a "departmental or "mini" action plan. Why? Because we have delegated the solution to a specific department, or Functional Area of the company – those who have a vested interest in seeing results. And because there are always a number of "mini steps" taken to accomplish a task or a series of tasks in order to resolve a key need, it is almost imperative to create a chronogram by task. This enables the Company Improvement Team to further delegate. Reaching down into the ranks of the department, or delegating, this exercise develops responsibility and accountability and pays dividends in "growing the company". Simply by integrating people into the process of becoming involved in the success of the

company, you have developed a team, rather than an intramural squad that are playing against one another!

So, once the objectives and budget of the Action Plan have been confirmed, prepare a Chronogram of Activities (tasks), stipulating the timeframe for accomplishing each activity. This is simply a summary of the salient points of each section and the date to accomplish certain benchmarks. (See template for a Chronogram). The timeframe should identify the objective, person or persons responsible and the deadline for completion. The chronogram is a valuable tool to use by the various committees, SWOT Teams or Corporate Improvement Teams (CIT) charged with resolving the stated Situation or problem.

## **Implementation**

Implementation of the Action Plan begins. The Chronogram is a “living document”. The chronogram is designed for the purposes of identifying the tasks and monitoring the steps required to accomplish your goals. It is best to break these tasks down into “babysteps” – easily achievable tasks in a relatively short time. Then as they are accomplished and the team meets, the tasks can be checked off and the next steps to be accomplished are added. The chronogram – or “departmental action plan” if you prefer to call it that – is a document that you keep adding to and redistributing to the assigned team members until you meet the specific goal(s) of the Action Plan. It is a very useful tool to keep the team “on track”, specific benchmarks in sight and for monitoring progress along the way in a timely manner.

You may wish to keep the tasks on the chronogram after you accomplish them, rather than deleting them. While this will require the document to grow to more than one page, you will find it useful to be able to look back to see what tasks and specific people have accomplished (or not accomplished) as prescribed.

The Company Action Plan is a “living document” as well – or should be. If it is not, you’re company is either in trouble - because it is not dealing with its strengths, weaknesses, opportunities and threats – or it is perfect, which is not possible! Get in the habit of monitoring your Company Action Plan and keeping it updated as you encounter or plan for changes in your organization.

Finally, while there is a lot of “buzz” in MBA circles about “reinventing the corporation”, don’t feel compelled to do it, unless you are losing money! The best you can possibly do for your company is to renew it, rather than “reinvent” it. Utilize your resources – your capital equipment, your knowledge capital and your Good Will. Plan to utilize them. Plan the plan – the Action Plan. Implement the Plan. And plan again.

---

## **Selection of the Company Improvement Team**

Following is a guideline for establishing a Company Improvement Team to implement and complete each Action Plan:

General manager / Management team establishes an internal company improvement team with representation from all major corporate functions.

### **Member selection criteria:**

- interested in role of team / project goals
- high credibility within the organization
- high energy / results orientation

- can meet project deadlines
- collaborative consulting style
- solid analytical / conceptual skills

**Company Improvement Team - Role**

- commit to project objectives
- assume ownership for achieving project objectives
- willing to conduct organization diagnosis throughout company
- willing to tabulate diagnostic data / determine improvement priorities
- willing to design and implement an organization-wide company
- improvement plan / monitor to ensure results / take corrective action

Once the Action Plan is initiated, carry it through to its logical conclusion. Efforts and time spent will be well rewarded!



## Action List Template (Example)

### Company XYZ

#### Action List

Action	Team	Leader	Tasks & Timing	Status
--------	------	--------	----------------	--------

#### Weaknesses - Internal

1. No clear vision for the company exists	M. Said O. Osman Y. Hamdi	M. Soliman	Define Mission & Prepare Mission Statement by 15 August	Ready for review by Board of Directors
2. Insufficient data on production costs			Review internal forms. Revise line items to track for production costs. Implement costing forms for technicians, including a) Enterprise budget b) Time Sheets c) Purchase Orders d) Bills of Lading (Shipping & Receiving)	Transfer to Action Plan, Operations Section
3. Company's financial records are insufficient to analyze financial ratios.			Develop & implement full set of bookkeeping records in order to compile P & L Statement & Balance Sheet, including: a) Chart of Accounts b) A/R, A/P & Payroll Journals c) Customer Ledgers d) Vendors Ledgers e) Payroll Ledgers f) General Journals g) General Ledger	Transfer to Action Plan, Financial Section
4. Company is competing on price alone			Determine how product can be differentiated to increase markets or prices	Transfer to Action Plan, Marketing & Sales
5. Company lacks a strong Marketing Department to increase sales & profits			Review Organizational Structure and people skills inside company	Org. Structure redefined, Ready for Board review. Transfer implementation to Action Plan, Marketing & Sales
6. Company requires credit for working capital			Compile Business Plan to source credit facilities	Transfer to Action Plan, Financial Section
7. Employee policies are not clearly defined			Create Employee Policy Handbook (policies, pay scales, review)	Transfer to Action Plan, Operational and Production Section. Special Committee to be appointed
8.				
9.				

## Template for Company Action Plan

### I. Functional Area: Financial Management, Reporting and Control

#### Problem Statement:

Lack of sufficient internal controls, recording and reporting (accounting) system to manage proposed debt service.

Key Needs	Solution Identification & Formulation	Execution of the Solution (Team Members Responsible)	Completion Date (d/m/y)	Measurable Results
-----------	---------------------------------------	--	-------------------------	--------------------

- 1) Company's financial records are insufficient to analyze financial ratios.

- 1) Develop & implement full set of bookkeeping records in order to compile P & L Statement & Balance Sheet, including:

- a) Chart of Accounts
- b) A/R, A/P & Payroll Journals
- c) Customer Ledgers
- d) Vendors Ledgers
- e) Payroll Ledgers
- f) General Journals
- g) General Ledger

1 December 99

Full set of financial controls is implemented & operating. Monthly reporting underway.

#### Comments

## Template for Departmental Action Plan (Chronogram)

Internal Document - Not for distribution

Company: XYZ Co.

Action Required	Team Assigned	June	July	Aug.	Sept.	Oct.
<b>I. Financial</b>						
Design & implement financial accounting system		30				
Train accountant				15		
<b>II. Operational</b>						
Contact industry & scientific institutions for information & preliminary cost data (enterprise budget)		15				
Project parameters (Quantify & Qualify)		15				
Compile proforma budget			10			
Identify current forms for tracking costs			20			
Implement new forms for tracking production costs			30			
Train key employees in use of forms				20		
<b>III. Marketing &amp; Sales</b>						
Research market data for new market potential - by country			15			
Identify standards and regulations			30			
Identify packaging requirements, price points and distribution channels				1		
<b>IV. Capital Attraction/Strategic Alliances</b>						
Compile business plan information per "Business Plan Tool Box" from ALEB				1		
Business plan developed to attract capital or JV partner					10	
Shortlist & submit plan to lenders or potential partners					30	
Obtain credit, capital equipment or equity partner						30

**N/B: (Items under Functional Areas are for display only. Typically, each Functional Area, or department will develop its own chronogram)**

**Agriculture-Led Export Businesses (ALEB)**

Permission Granted by Anderson Associates International for USAID Use

**Let's Get Started!**

## SWOT Template

## Strengths

Company Name \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

[illegible]

## SWOT Priorities

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good export potential for their quality products</li> <li>• Trained/skilled labor</li> <li>• State-of-the-art technology and equipment</li> <li>• Good quality products</li> <li>• Competitive prices</li> <li>• Continuous quality improvement efforts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low salaries</li> <li>• Training needs to be enhanced for all employees</li> <li>• No budget for advertising and promotion</li> <li>• No market research</li> <li>• No marketing at all for products</li> <li>• Insufficient number of delivery trucks to cover the market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New export markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Very high interest rates on bank loans (13%)</li> <li>• Very high competition in the juice market</li> <li>• Threat of lower price, lower quality products</li> </ul>

**Once the team reaches consensus on some priorities, it's time to roll these issues (key needs) into a Company Action Plan! Let's get started!**

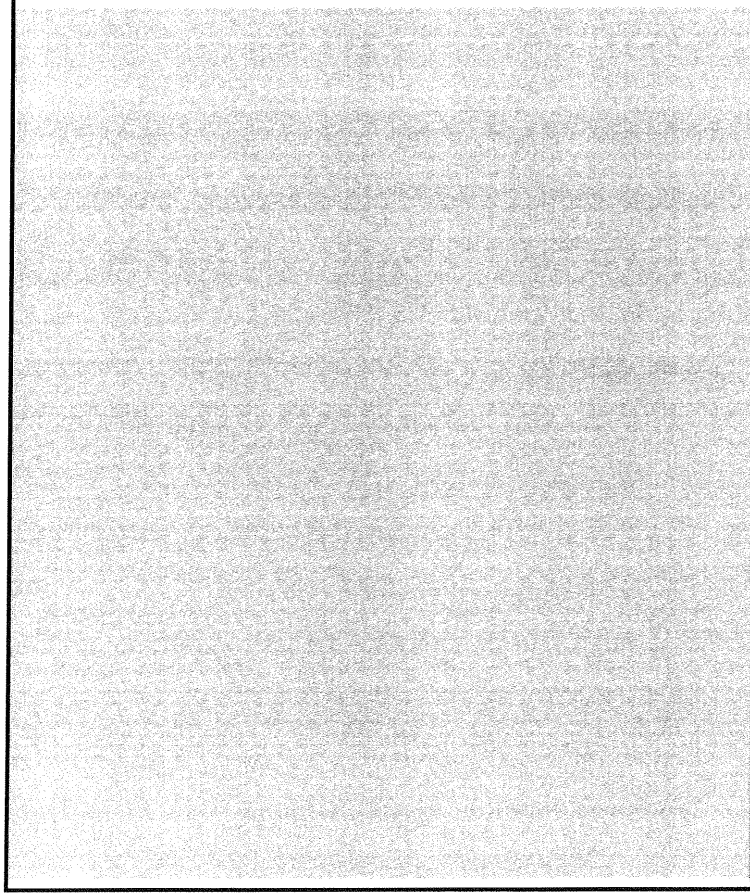
**COMPANY NAME:** \_\_\_\_\_

**Company Action Plan By Functional Area**

**24-04-01**

**Mission/Vision**

**Improvement Objective Areas**



- 1) Financial Management, Reporting and Controls
- 2) Managerial Improvement & Human Resource Development
- 3) Operational/Production Improvements
- 4) Marketing and Sales
- 5) Strategic Alliances, Joint Ventures and Capital Attraction

I have read and reviewed this proposed Company Action Plan and agree with the vision and strategic outline in principle. I agree that as these strategic objectives progress, that I will undertake due diligence to accomplish and implement these steps in a timely and professional manner.

Sig. \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

**Company Action Plan – Workshop Appendices**

**Company Improvement Team Membership**

<b>Name</b>	<b>Position Title</b>	<b>Function / Department</b>	<b><u>Tel/Fax Nos.</u></b>
-------------	-----------------------	------------------------------	----------------------------



I. Functional Area: **Financial Management, Reporting and Controls**

Problem Statement: \_\_\_\_\_

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results

Comments

IV. Functional Area: **Marketing and Sales**

Problem Statement: \_\_\_\_\_

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results

Comments

V. Functional Area: Strategic Alliances, Market Linkages, Capital Attraction

Problem Statement: \_\_\_\_\_

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results

Comments

## Strategic Planning - An Overview

### Introduction

“Where do you want to go?” the Camel asked Maha, who was trying to make her way through the maze of the desert. “I don’t know,” Maha nervously responded, to which the camel said, “Then any road will get you there.”

Managers are often no less at a loss to deal with the maze of their “deserts”, and in attempting to cope with their myriad options, forces, pressures, and opportunities. For this reason, strategic planning has emerged as a promising - even essential - discipline of almost every organization interested in surviving and thriving. In fact, increasingly the key role of top management is defined as a creating direction for the organization. Strategic planning provides the mechanism for doing that.

There exist many different schools of thoughts, some more esoteric than others, on how strategic planning should be conducted. This paper will provide a basic definition of strategic planning, describe a generic strategic planning process, cite the conditions for successful planning, identify potential pitfalls, and identify resources that are available to managers for receiving strategic planning services.

### What is Strategic Planning

In simple terms, strategic planning is the process whereby an organization decides what it wants to become and how it will go about becoming that. While very simple in concept, a successful strategic planning process will draw on all of the organization’s capabilities in:

- Analyzing its current reality
- Forecasting significant opportunities and threats
- Creating an organizational vision
- Analyzing strategic issues needing to be addressed to close the gap between current reality and vision.
- Developing action plans to resolve strategic issues, and
- Maintaining ongoing focus on the plan, making needed adjustments.

The tangible product in strategic planning is a document that integrates the direction of the organization. On a more fundamental level, strategic planning results in a management group that is more strategically focused, and when done well, to support the achievement of the organizational vision.

### Who Does Strategic Planning

Strategic planning is generally seen as the province of the top management group; without their intense involvement and commitment, the strategic plan runs the risk of becoming a paper exercise. In fact, all too often plans sit on the shelf due to lack of management buy-in.

In some cases, a committee that is formed to prepare the plan for top management does strategic planning. However this is done, there must be a strong linkage between the SPC and top management to ensure ongoing communication and support for the product.

In addition to the committee, the strategic planning process relies on the use of a consultant or facilitator who can attend to the ongoing process of the planning, thereby freeing up the group's leader to participate more fully in the process of the planning.

### **How Is Strategic Planning Done**

There are basically eight steps involved in a strategic planning process. (See diagram "Overview of the Strategic Planning Process"(p.8):

#### **1. Decide to Conduct Strategic Planning**

Management must consider the reasons for investing in strategic planning and the costs/commitments required for success. On the basis of this assessment, a clear decision must be made as to whether or not to proceed.

#### **2. Plan the Process**

Before initiating strategic planning, an overall framework must be established for the process including:

- Who will be on the strategic planning committee
- What steps will be involved
- How will stakeholders be included
- What will be the final product
- What will be the time-frame
- Other issues as appropriate

#### **3. From the Company Improvement Team (CIT)**

Whether this is the top management group or a separate SPC, the first step is the orientation of the group about the strategic planning process, their role, the expected products, and the process for preparing the plan. There may also be a need for some team building in order to establish a climate of openness and honest communication that is critical to a successful SPC effort.

#### **4. Formulate a Vision**

Based on the SWOT, the CIT identifies a picture of what the organization would be if it were to have reached its desired state. A vision will answer the question, when this organization has been successful:

- What will the organization have achieved;
- How will the organization be functioning;
- How will the organization be perceived by its stakeholders

The CIT must create a compelling vision that serves as a context for the SWOT analysis; it must be a vision to which they personally can commit and which the organization as a whole can commit.

#### **5. Conduct a SWOT Analysis**

A rigorous analysis is done of the existing strengths (S) and weakness (W) of the organization, along with a forecasting of anticipated opportunities (O) and threats (T) with which the organization may need to contend. This analysis may be done by the CIT alone. However this is often a time when additional data gathering is conducted

## Company Action Plan - Example

**DOO Oranzerii**  
**"Zik Vinojug"**

**June 1996**

## Company Overview

### **DOO “Oranzerli” (Zik Vinojug)**

Zik Vinojug is a one hundred (100) hectare greenhouse and farming operation located near Gevgalia in southern Macedonia. They operate thirty two and one-half (32.5) hectares of plastic and glass greenhouses, plus sixty hectares of open field farming. Zik Vinojug employs two hundred seventy (270) workers.

Zik Vinojug is currently twenty-seven percent(27%) privately owned - 17% employee and 10% pensioners - with plans underway to purchase 57% of the company by June 1996. Primary products are tomatoes and cucumbers, with 1995 sales of 3,945,520 DEM, a drop of 26% from 1994 sales.

The company wishes to diversify away from traditional vegetable products where competition is severe and markets limited. They have requested MBRC assistance to improve financial management systems, study crop diversification possibilities, perform market research and develop a business plan to finance their possible new activities as well as develop new geothermal energy sources to reduce greenhouse heating costs.

## Improvement Objective Areas

### **6) Financial Management, Reporting and Control**

Company wants to develop and implement a cost accounting system.

### **2) Operational and Managerial Improvements**

- a. Company wants to identify new crops in order to diversify its products.
- b. Desires operational analysis & business strategy overview.

### **3) Marketing and Sales**

Company wants to locate new markets for its products.

### **4) Strategic Partnerships, Joint Ventures and Capital Attraction**

Company wants to prepare a business plan to obtain credit for developing a new greenhouse geothermal energy source and to diversify business activities.

### **5) Development of new business in the Agricultural Industry**

Zik Vinojug desires to use wastewater for aquaculture

I have read and reviewed this proposed Company Action Plan and agree with the vision and strategic outline in principle. I agree that as these strategic objectives progress, that I will undertake due diligence to accomplish and implement these steps in a timely and professional manner.

Sig. \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

## Company Action Plan

### I. Function Area: Financial Management, Reporting and Control

#### Problem Statement:

Company does not have a cost accounting system for its different agricultural products.

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results
1) Company cannot detect production cost problems because a product cost accounting system does not exist.	1) Design an appropriate agricultural product costing system by identifying fixed and variable costs through an operational analysis.	D. Butrov / financial volunteer T/B/N & D. A. Anderson	30 June 96	System designed and started
2) Financial management training must be conducted to design and implement a cost accounting system so the company can pinpoint operational and financial weaknesses and strengths	2) Train operating and financial personnel in the implementation and use of a cost accounting system using the "Managing Your Business Tool Box - Management Controls and Policy", Articles V, IX, X & XI Tool Box and Templates as models.	V. Zajkov / A. Vesna & financial volunteer T/B/N & D. Anderson, Maznevska	15 July 96 30 July 96	Training conducted. System implemented.

#### Comments



## Company Action Plan

### II. Function Area: Operational and Managerial

#### **Problem Statement:**

Company depends on growing traditional greenhouse crops for its mainstream revenue and needs to diversify and develop higher value crops.

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results
<p>1) Cropping program dependent on traditional crops with intense local market competition.</p>	<p>1) Conduct rapid assessment of viable alternative crops adaptable to the available growing conditions.</p>	<p>D. Butrov w/ greenhouse &amp; horticultural crops volunteers T/B/N &amp; D.J. Anderson, Gavrilovski &amp; Maznevskva</p>	<p>30 July 96</p>	<p>Rapid assessment of alternative crops conducted.</p>
<p>2) Company not totally availing itself of current resources such as:</p> <p>a) more inexpensive energy sources</p> <p>b) available greenhouse infrastructure not used year round</p> <p>c) good technical management to diversify into higher value crops</p>	<p>2) Prepare feasibility study for growing herbs, ginseng, sweet bell peppers and other high value greenhouse crops. Detail as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estimated production</li> <li>• market value</li> <li>• production costs</li> <li>• economic returns</li> <li>• management capability</li> </ul>	<p>D. Butrov w/ greenhouse &amp; horticultural crops &amp; fin. mgmt. volunteers T/B/N &amp; D.J. Anderson, Gavrilovski &amp; Maznevskva</p>	<p>15 Aug 96  30 Aug 96</p>	<p>Feasibility studies of high value crops completed.  Crop diversification decisions taken.</p>

comments

## Company Action Plan

### III. Function Area: Marketing and Sales

#### **Problem Statement:**

Company depends on local market for sales and desires to diversify and expand markets.

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results
1) Production capacity high, but local markets small and very competitive.	1) <b>Source</b> market information on identified markets using trade statistics, government trade agencies, industry contacts.	D. Butrov./ B. Andonov w / .greenhouse volunteer T/B/N & D. A.	15 Aug 96	Market info received and reviewed
2) New market information missing on which to make sound marketing decisions.	2) <b>Pursue</b> identification and opening of different, more attractive markets.	Anderson, D.J. Anderson, Gavrilovski	30 Aug 96	New markets identified
	<b>Focus</b> on entry to a new trial market to gain experience. trial shipments.	D. Butrov., V. Zajkov, B. Andonov w / .greenhouse volunteer T/B/N & D. A.	15 Sep 96	New market selected and preparation made for entry
	<b>Enter</b> new market with regular shipment	Anderson, D.J. Anderson, Gavrilovski, Maznevska	30 Oct. 96	Market entered

## Company Action Plan – Workshop Appendices

### Comments

## Company Action Plan

### IV. Function Area: Strategic Partnerships, Joint Ventures & Capital Attraction

#### **Problem Statement:**

Company needs a business plan to obtain financing for development and rehabilitation of geothermal wells and pipeline for heating purposes.

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results
1) Company needs financing for additional geothermal wells to replace expensive bunker oil heating source.	1) <b>Develop</b> and <b>present</b> feasibility study for developing new hot water wells and replacing or repairing existing pipeline.	V. Zajkov / D. Butrov / V. Cuginski / B. Andonov & D.A. Anderson, Gavrilovski	15 July 96	Feasibility study prepared
2) Existing geothermal delivery pipeline is eighteen years old, corroding and requires replacement.	2) <b>Develop</b> a business plan for BOD approval, <b>using</b> MBRC staff assistance and tool box for "Preparing a Winning Business Plan". (See also V..Development of New Business.....)	V. Zajkov / A. Vesna / D. Butrov / V. Cuginski / B. Andonov & D.A. Anderson, Gavrilovski, Maznevska	15 August 96 15 Sept 96	Business plan prepared Financial institutions contacted
	<b>Seek</b> financing for approved projects by <b>presenting</b> business plan to financial institutions previously identified by company and MBRC..	V.Z., A.V., D.B., V. C., B.A., D.A., J.G., S.M.	30 Oct 96	Credit obtained
Company Action Planning Process - Workshop			42	

Comments

**Problem Statement:**

Key Needs	Solutions	Team Members Responsible for Execution of the Solution	Completion Date	Measurable Results
-----------	-----------	--	-----------------	--------------------

- ## Company Action Planning Process - Workshop

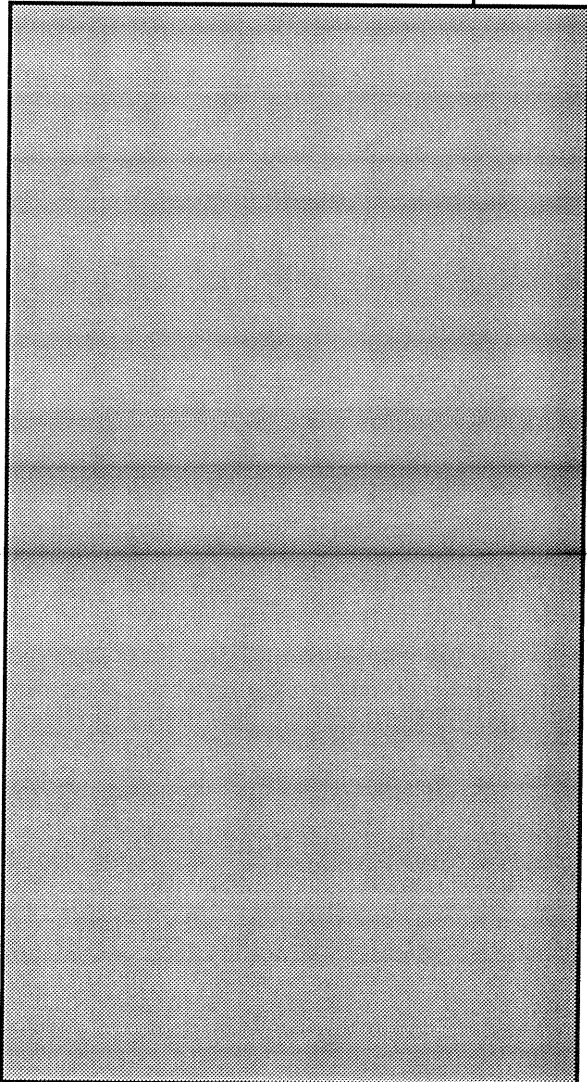
Company Action Plan – Workshop Appendices

Qualify potential lenders	A. Vesna & D.A. Anderson, D. J. Anderson, volunteers T/B/N, Gavrilovski, Maznevska	10 Sept 96	Shortlist prepared of lenders
Submit business plan		15 Sept 96	Business plan submitted to lenders

Comments



- 1- الإدارة المالية، والإبلاغ ومراقبة الحسابات
- 2- تطوير الإدارة والموارد البشرية
- 3- التحسين في التشغيل / الإنتاج
- 4- التسويق والمبيعات
- 5- التحالفات الاستراتيجية والتشارك وجذب رؤوس الأموال



أقر بأنني قرأت وراجعت خطة عمل الشركة وأوافق على الرؤية والهيكل الإستراتيجي. أوافق بأنني أثناء تقدم العمل لإنجاز هذه الأهداف الإستراتيجية، بأنني سأتكفل باتخاذ الحيلة لإتمام وتطبيق الخطوات المذكورة بأسلوب مهني محترف وفي الوقت المحدد.

التوقيع: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

اسم الشركة : \_\_\_\_\_

التاريخ

[illegible]

---

---

---

## نموذج تحليل SWOT

## التهديات

اسم الشركة : \_\_\_\_\_

## نقاط الضعف

اسم الشركة : \_\_\_\_\_

التاريخ : \_\_\_\_\_

[illegible]

## نموذج تحليل SWOT

الفرص

## نموذج تحليل SWOT

نقاط القوة

اسم الشركة : \_\_\_\_\_

التاريخ : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

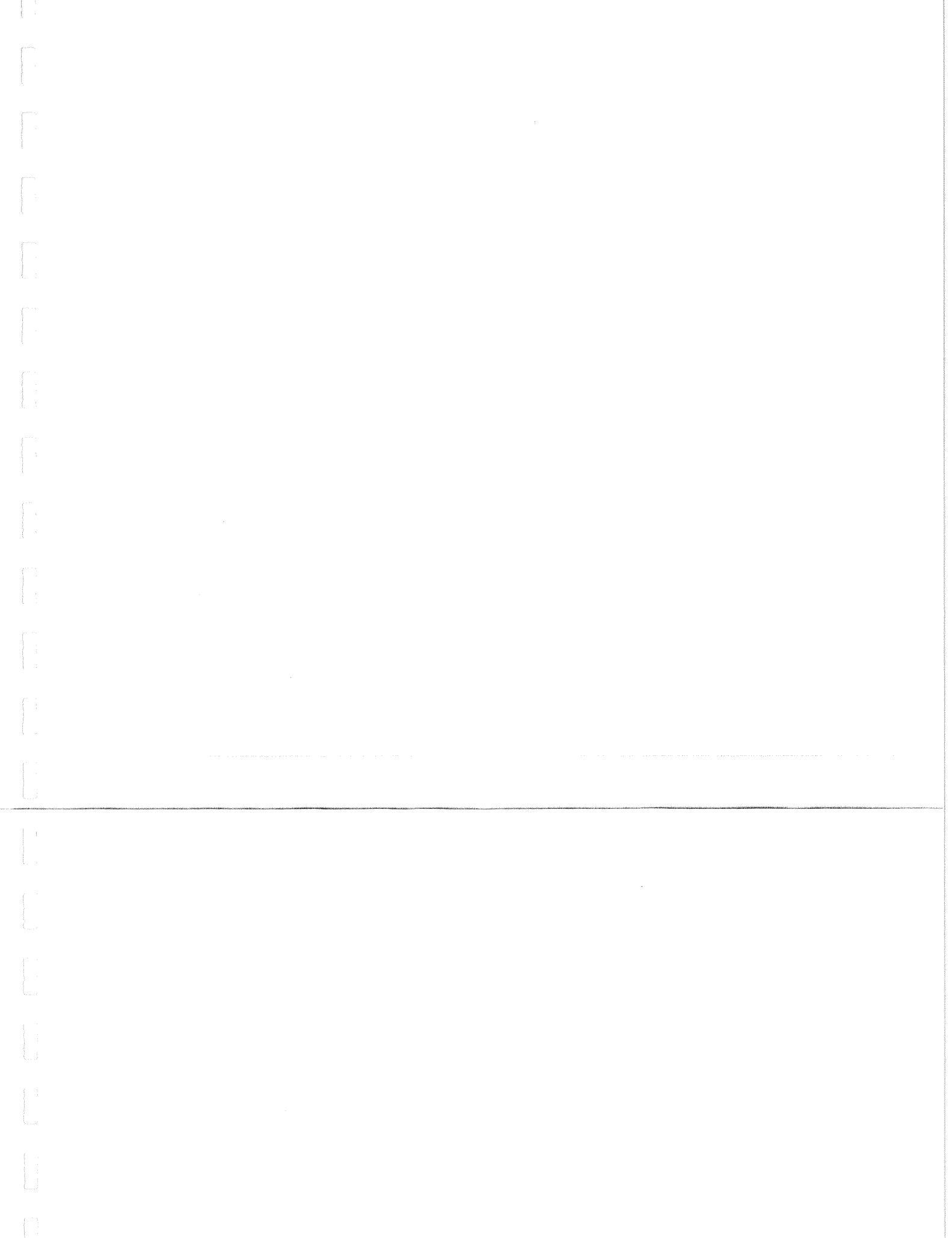
---

---

---

نموذج تحليل SWOT

هيا نبدأ



## نموذج للخطة الزمنية لعمل

مستند داخلي - لا توزيع  
شركة س. ص. ع

العمل المطلوب	الفرق المكاف بالتفصيل	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر
الماليات / الحسابات		30				
تصميم وتطوير نظام محاسبي مالي			15			
تدريب المحاسب						
التشغيل		15				
- الاتصال بالمنشآت الصناعية والعلمية للحصول على معلومات وبيانات التكاليف المبدئية			10			
- عوامل المشروع (كما وكيفا)			20			
- تجميع ميزانية المشتريات الخارجية			30			
- تحديد النماذج المستخدمة حاليا في تتبع الأسعار				20		
- تدريب العاملين على استخدام النماذج						
-3- التسويق والمبيعات			15			
- البحث عن أسواق جديدة (تجميع المعلومات من أجل تمييز المنتج)			30			
- مراجعة الهيكل الإداري				1		
- اتمام خطة البيع				1		
- جذب رؤوس الأموال والتحالفات الإستراتيجية						
تجميع بيانات عن خطة العمل من حقبة أدوات العمل من الب						
تطوير خطة العمل لجذب رأس الأموال أو ش					10	
التقديم وتقديم الخطة للمقرضين أو الشركاء المحتملين					30	
الحصول على القرض أو معدات من رأس المال أو شريك بالأسهم						30



## نموذج خطة عمل الشركة

### 1- المنطقة الوظيفية: الإدارة المالية ومراقبة الحسابات: وصف المشكلة:

عدم كفاية الضوابط الداخلية ونظم تسجيل الحسابات والإبلاغ:

النتائج القابلة للقياس	تاريخ الانتهاء يوم / شهر / سنة	تنفيذ الحل (أعضاء الفريق المسؤولين)	تحديد الحل وترتيبه	تحديد ووصف للموقف
مجموعة كاملة من الضوابط المالية منفذ ويعمل. جارى نظام الإبلاغ الشهرى	99 / 12 / 1		1- تطوير وتنفيذ سجلات محاسبية من أجل تجميع بيان الأرباح والخسائر والموازنة، فيها التالى: • ميزان المحاسبة • حساب المدفوعات والمقبوضات ويوميات الأجور • حسابات العملاء • حسابات الموردين • حسابات الأجور • يوميات عامة • الحسابات العامة	السجلات المالية للشركة غير كافية لتحليل النسب المالية

التعليقات:

جزء المبيعات والتسويق				
تتقل الى خطة العمل / جزء الحسابات	استكمال خطة الشركة للبحث من مصادر للائتمان			6- الشركة بحاجة لقرض لزيادة رأس المال
	ابتكار دليل سياسة العاملين (سياسات، شرائح الأجور، المراجعات)			7- السياسات الخاصة بالعاملين غير واضحة
				8-
				9-

## نموذج قائمة المهام (مثال)

شركة س.ص.ع

قائمة المهام

العمل	الفريق	القائد	المهمة والزمن	الحالة
نقاط الضعف - داخلية				
1- لا توجد رؤية واضحة للشركة	م. سعيد م. عثمان م. حمدي	م. سليمان	رسالة الشركة وإعداد بيان بها قبل 8/15	جاهزة للعرض على مجلس الادارة
2- عدم كفاية البيانات الخاصة بتكاليف الانتاج			<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة المستندات الداخلية</li> <li>- مراجعة الأصناف بخط الإنتاج لتتبع تكاليف الإنتاج</li> <li>- استخدام نماذج حساب التكلفة للفنيين، بما في ذلك:</li> <li>- ميزانية الشركة</li> <li>- سجل العمل</li> <li>- أوامر التوريد</li> <li>- بوالص الشحن</li> <li>(التسليم والاستلام)</li> </ul>	تنقل إلى خطة العمل / جزء العمليات
2- السجلات المالية للشركة غير كافية لتحليل النسب المالية			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وتنفيذ السجلات المحاسبية لترتيب بيان الخسائر والأرباح والموازنة العامة، بما في ذلك:</li> <li>دليل الحسابات</li> <li>المقبوضات والمدفوعات</li> <li>والمرتبات</li> </ul>	تنقل إلى خطة العمل / جزء الحسابات
			<ul style="list-style-type: none"> <li>حسابات العملاء</li> <li>حسابات الموردين</li> <li>حسابات الأجور</li> <li>الحسابات اليومية</li> <li>الحسابات العامة</li> </ul>	
4- الشركة تتنافس بالسعر فقط			أحدد كيف يتميز المنتج لتزويد الأسواق لترويجه أو الأسعار	تنقل إلى خطة العمل / جزء المبيعات والتسويق
5- الشركة تفقر لإدارة تسويق قوية لزيادة المبيعات والأرباح			مراجعة الهيكل الإداري وذوى المهارات بالشركة	إعادة تعريف الهيكل الإداري، جاهز للعرض على مجلس الادارة . نقل التنفيذ لخطة العمل / جزء المبيعات

### دور فريق تحسين الشركة:

- الالتزام بتحقيق اهداف المشروع
- العمل لتحقيق اهداف المشروع بوازع ملكيته للمشروع
- الاستعداد لإجراء تحليل تشخيصى للشركة
- الاستعداد لجدولة بيانات التحليل وتحديد أوليات التحسين
- الاستعداد لتصميم وتنفيذ خطة عمل على مستوى الشركة
- وضع خطة تحسين / مراقبة النتائج لضمان صحتها / اتخاذ الإجراء التصحيحي.

فور أن تتولد خطة العمل، نفذها حتى الوصول للنهاية المنطقية لها.

إن الجهد والوقت المبذولين لن يضيعا هباء!

خطة عمل الفريق تضاف اليها المهام باستمرار ويعاد توزيعها على أعضاء الفريق المكلف بالتنفيذ حتى تحقق اهداف خطة العمل. وهى ادائه تفيد فى إبقاء الفريق فى مساره الصحيح ووضع معايير الأداء نصب أعينهم ومراقبة تقدم العمل وفقا للجدول الزمنى.

قد لا ترغب فى شطب المهام التى تم إنجازها من الخطة الزمنية وهذا قد يطيل المستند لأكثر من صفحة لكنك ستستفيد من امكانية الرجوع لرؤية أى المهام انجزت (او لم تنجز) ومن المسئول عنها كما فى خطة العمل.

إن خطة عمل الشركة ايضا مستند حيوى، أو هكذا يجب ان يكون إن لن تكن كذلك ، فإما شركتك تواجه المتاعب لأنها لا تتعامل بفعالية مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أو انها شركة مثالية، وهذا مستحيل! تعود ان تراقب خطة عمل الشركة وان تحدثها كلما واجهت أو خططت لتغيير شركتك.

وأخيرا، رغم أن أوساط إدارة الأعمال تحدث كثيرا عن "إعادة هيكلة الشركة" لكن لا تجبر نفسك على إعادة الهيكلة، إلا اذا كانت شركتك تخسر أموالا! إن أفضل حل هو ان تجدد شركتك بدلا من ان تعيد اختراعها. استغل مواردك. وخطط لاستغلالها. ضع الخطة- خطة العمل. و نفذ الخطة. ثم خطط من جديد.

### اختيار فريق التحسين بالشركة:

فيما يلى إرشادات لتكوين فريق التحسين لتطبيق واطماف كل خطة عمل:  
المدير العام أو فريق المديرين يشكل فريق تحسين داخلى بأعضاء يمثلون جميع الوظائف بالشركة.

### معايير اختيار الأعضاء:

- الاهتمام بدور الفريق وبأهداف المشروع
- مصداقية كبيرة داخل الشركة
- وافر النشاط يتحمس للحصول على نتائج
- يستطيع الوفاء بمواعيد انتهاء المشاريع
- أسلوب الاستشارى المتعاون
- مهارات التحليل والإدراك ممتازة

اللازم لحل المشاكل، نسال من المسئول عن تحقيق النتيجة القابلة للقياس (أى من المسئول عن التنفيذ)؟ إن المنطقة الوظيفية المختصة هى المسئولة!

إن تحديد نقاط الضعف والتهديدات التى يمكن حلها بسرعة تعد بمثابة الانتصارات السريعة أو كما نسميها "الثمار الدانية" التى ترفع الروح المعنوية وتبقى الجميع مشاركين فى عملية التغيير التى تخوضها الشركة. ومن الواضح انها تتلازم مع نقاط القوة والفرص التى تم تحديدها والاتفاق عليها، وهنا يأتى دورها فى خطة العمل لشركتك. حدد الموقف، عرف الحل مع إبقاء نقاط القوة والفرص فى الاعتبار. وهذه الحلول تكون قصيرة المدى أو متوسطة المدى اما إذا كانت الشركة تعاني من مشكلة أو تهديد ولا يوازيه نقطة قوة أو فرصة، إذن فالحل يكون طويل المدى، (إذا تم التوصل اليه). العبارة السابقة عامة ولها استثناءها بالطبع لكننا اذا فكرنا فى مدلولها ونقلنا فكرنا هذا للمشاركين فى تحليل SWOT سواء كان هذا التحليل على مستوى الشركة أو مستوى الإدارة . ( تحليل SWOT المصغر)

لا تعد خطة عمل بأهداف قد لا تتحقق باستخدام الموارد المتاحة بالشركة حالياً، أو الموارد التى لا تستطيع الشركة شراءها. وأثناء مقارنة الأداء بالخطة ، تتولد التغذية المرتدة التى تساعد على ضبط توزيع المهام وتخصيص الموارد.

### إعداد خطة زمنية للأنشطة:

بعد الاستقرار على أهداف خطة العمل وتخصيص الميزانية لها، عليك بإعداد خطة زمنية للأنشطة محددا الزمن اللازم لتحقيق كل نشاط، والخطة الزمنية ما هى الا ملخص للنقاط البارزة وتاريخ انائها وعمل مقارنات مرجعية. (انظر نموذج الخطة الزمنية). زمن التنفيذ يحدد الهدف من المهمة والمسئول أو المسئولين عن التنفيذ، وموعد الانتهاء. إن الخطة الزمنية أداة فعالة تفيد اللجان المختلفة وفريق SWOT وفريق تحسين الشركة المخول اليه سلطة حل موقف أو مشكلة ما.

### التنفيذ:

والآن وقت تنفيذ خطة العمل. إن الخطة الزمنية مستند حيوى مصمم لتحديد المهام وللمراقبة تنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق الاهداف. ومن الافضل تحليل هذه المهام الى "خطوات مصغرة" أى مهام يسهل انجازها فى وقت قصير. واثناء تحقيقها وعقد اجتماعات فريق التنفيذ، يمكن التحقق من انجازها واطافة خطوات العمل التالية. إن الخطة الزمنية أو

## إعداد خطة العمل:

قد تحتاج بعض المناطق لوقت وموارد أكثر لحل المشاكل بها عن غيرها وفي هذه الحالة، قد يلزم على الإدارة إعداد خطة عمل تعاون على التنفيذ . انظر نموذج خطة العمل كمثال.

## تعريف خطة العمل:

يمكننا وصف خطة العمل بأنها: التعريف المكتوب لتنفيذ أهداف العمل الخاصة بالشركة والتي حددها تحليل SWOT، حيث تم تحديد بعض القضايا الخطيرة التي تحتاج لحل. ويفضل تقسيم الموضوعات الموجودة بقائمة المهام الى مناطق وظيفية بداخل الشركة، كالتالى:

• الإدارة المالية والضوابط المالية والإبلاغ

• تحسينات على العمليات والانتاج

• التسويق والبيع

• جذب رؤوس الأموال والتحالفات الإستراتيجية

هذا يساعدنا أكثر على تحديد الموضوعات التي بحاجة لحل. ولضمان فعالية، يجب إعادة دراسة الموقف وكتابة الحلول المحتملة وذكر أسماء أفراد فريق العمل المسؤولين عن حل المشكلة وتحديد تاريخ الانتهاء لقياس تقدم العمل وطبعا النتيجة الملموسة المتوقعة (القابلة للقياس). من المهم ان تكون الاهداف والغايات قابلة للقياس وذلك لضمان نجاح التنفيذ. ثم يتم وضع الأهداف وتخطيط البرامج وتخصيص الموارد وأداء العمل.

ومن المهم تحديد الموارد الاضافية أو الخارجية، وخاصة اذا تطلب التنفيذ الاستعانة بالخبراء، الاستشاريين أو استثمار برأس المال. عليك بتحديد الموارد البشرية والمالية المتاحة لتنفيذ خطة العمل أولا.

يمكن إضافة أى شيء يتطلب "العمل" على خطة العمل. لو ان هناك نقاط قوة وفرص يمكن تعزيزها، أضفها الى خطة العمل. تذكر ان خطة العمل ليست مقسمة الى نقاط قوة و نقاط ضعف وفرص وتهديدات. إن عملية SWOT تسمح للشركة بالتركيز على هذه المناطق وتحديد المشاكل التي يمكن حلها والاستفادة منها. ومن أجل الحصول على الدعم

## خطة العمل

### القيام بالعمل:

الآن وقد انتهيت من تحليل SWOT ، ماذا ستفعل ؟

إن حل المشكلات يتطلب الالتزام، المسؤولية والقدرة على قياس النتائج. يجب على الإدارة أن تتفق على ضرورة التغيير وتلتزم بتطبيق هذا التغيير. إن إحدى الطرق لتنفيذ عملية التغيير هي:

- 1) تلخيص الموضوعات الخاصة بكل جزئية . (2) إعداد "قائمة المهام"
  - 3) مساعدة اللجان في تعريف المشكلة عند اللزوم (4) اقتراح عدة اتجاهات لحل المشكلة وأخيرا. (5) الاجماع على الاتجاه المستخدم في حل المشكلة.
- يجب تقييم قائمة المهام الى أربعة اجزاء. نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات. وقد يفيد أن تقسم كل جزء الى جزئين مصغرين هما "داخلية" و "خارجية" وهذا يساعد في اختيار فرق العمل ويوفر الفرصة للانتصارات السريعة، وهي هامة في مقاييس تقدم المشروع وابقاء الفرق في حالة مشاركة نشطة باستمرار.
- إن أحد العناصر الهامة للتغيير الناجح هو أن نوضح لجميع العاملين بعض التحسينات الفورية (الانتصارات السريعة) الناتجة عن عمل الفريق. وهذا يدعم التزام الجميع بخطة التغيير ويضع اساس لمسار الشركة في المستقبل.

إن جزئية "داخلية" تشمل المشاريع القائمة بالشركة أو يمكن حلها داخليا، اما جزئية "خارجية". فتشمل المشاريع التي تؤثر على الشركة من الخارج أو يجب حلها ببعض المساعدة الخارجية. انظر نموذج قائمة المهام كمثال.

بعد ان تكونت قائمة المهام وتحددت المناطق التي تحتاج لاهتمام الشركة، يجب بدء العمل وفقا لجدول عمل (ويفضل تخصيص وقت ثابت من كل أسبوع لتنفيذ المشروع) حتى انتهائه. كما ان عقد الاجتماع بشكل منتظم يوفر امكانية مراقبة التقدم في كل مشروع.



إن وصف المشكلة فى إطار عام، كأن نقول: "نحن نفتقد الى اسواق لترويج منتجاتنا" يجعل مواجهة أصعب، غير اذا قلنا: " نحن ننتج طن من الخضراوات المجففة وحاولنا بيعها فى الصرب وبلغاريا والبانيا بسعر 85 فنج للكيلو جرام لكننا لم نحصل الا على 55 فنج /كجم. فالأمثلة تساعد فى التركيز على المشكلة.

#### - الفرص:

عندما نسال اى موظف تقريبا، سوف يقترح عليك فرصة تدر ربحا لم تكن الادارة قد فكرت فيها. وهذه الفرص تتراوح ما بين التحسينات البسيطة بعمليات التشغيل التى من شأنها رفع الكفاءة أو تقليل الأسعار - الى تحديد عميل جديد أو ابتكار منتج جديد. بعض الفرص تكمن فى اسلوب اكثر فعالية لانجاز نفس المهمة، تصميم جديد للعبوة التى ستميز منتجك على منتج منافسيك، منتج موسمى ربما يصل للسوق قبل امثاله بأسبوعين مثلا فيطرح فى السوق بسعر أعلى، منتج جديد يسد فراغا فى السوق، شراء الاحتياجات بأعداد كبيرة لتوفير المال، نظام محاسبى ومالى جديد بمعلومات أدق، أسلوب أفضل لتوزيع المنتج، إعادة تشكيل الهيكل الإداري بحيث تتحسن الكفاءة أو تتخفض التكاليف، الخ..

#### - التهديدات

التهديدات موجودة فى كل بيئة عمل، وهى تختلف عن نقاط الضعف. التهديدات هى تعرض الشركة لعامل خارجى من شأنه التأثير السلبى على نجاح الشركة، وهى عادة خارجية المنشأ وتمثل ضغوطا من المعنيين فى دائرة السلعة أو فترة صلاحية المنتج. التهديدات قد تتمثل فى السياسات والقيود الحكومية، أو عدم كفاية الموارد لانتهاز فرصة فى السوق بينما ينتهزها المنافس، التحكم فى الأسعار من قبل المورد الوحيد لمنتج / خدمة ما ، قيود فى التفاوض على الأسعار، تفضيلات المستهلك، المخاطر الاجتماعية والبيئية وقيود ائتمانية وغيرها.

## – نقاط القوة STRENGTHS

إن موضوع "نقاط القوة" هو في العادة افتتاحية جيدة لتحليل SWOT ، إذ يتم التعرف على مواطن القوة وتحديد لها بسرعة وتعتبر هي "نقطة لكسر الحواجز" في جلسة SWOT وإذ تأذن ببدء ندوة يسارع فيها المشاركون بإبداء آرائهم، ومن هنا يضعون أسس النقاش الذي يضيفون إليه طوال الجلسة. وما أن تتحدد كل نقاط القوة لشركة ما، حتى تتضح أهمية بقية العناصر: نقاط الضعف والفرص والتهديدات – وأثرها على الشركة وكيف يمكن مواجهتها.

إن نقاط القوة هي كل ما يسهم في نجاح الشركة، وفي حالة الأعمال الزراعية، قد تكون نقاط القوة هي الطقس / الموسمية والموارد المادية كالمعدات والمباني والبنية الأساسية (حدها وكيف تسهم في نجاح الشركة)، والتميز في عمليات التصنيع والتعبئة والمناولة والشحن والعملاء المتميزين والعاملون ذوي المهارات أو القدرات الخاصة، والامكانيات او النظم الادارية والدعم الخارجى والممولون والمقرضون والعلاقات الجيدة، الخ..

## – نقاط الضعف

نقاط الضعف هي المشاكل، وهي موجودة في كل شركة، وما لم تحدد وتناقش وتحل فهي تظل تنمو وتتفاقم، فتقلل امكانية النجاح للشركة.

ومن المشاكل ما تعوق نمو الشركة بل وتدفعها الى الإفلاس. يجب مواجهة المشاكل ومعالجتها. لا داعى للحرص من وجود نقاط ضعف بشركتك وانما الحرج من عدم مواجهة نقاط الضعف تلك. نقاط الضعف قد تكمن في عدم كفاية رأس المال أو هوامش الربح، هيكل ادارى ضعيف، ضوابط واجراءات الادارة الداخلية ضعيفة، عدم وجود سياسات للتوظيف، الشائعات التى تحبط من الروح المعنوية للعاملين، تعيين الشخص غير المناسب فى الوظيفة غير المناسبة، عدم تيسر القروض، قلة الأسواق لترويج المنتج بها، عدم مناسبة المنتج للسوق تكاليف تشغيل عالية، كثرة العاملين، كثرة المديرين، نقص فى قنوات الاتصال أو سياسة الادارة التى لاتشجع الاتصالات الأفقية، عدم كفاية الموارد المادية كالادوات والمعدات اللازمة لانجاز العمل، سوء ادارة المخزون التى قد تهدد الانتاج، الخ..، ونقاط الضعف عموميا داخلية (نابعة من الشركة).

عند تحديد نقاط الضعف، تأكد من دعمها بأمثلة تبين كيف ولماذا اعتبرت نقاط ضعف للشركة، إذا ان الأمثلة ملموسة فتسهل عليك معالجة المشكلة.

## إجراء تحليل SWOT

ينصح بإجراء هذا التحليل بعيدا عن جو المكتب حيث تقل احتمالات المقاطعات التي من شأنها التأثير على سير الاجتماع ونجاحه . ومن المهم أيضا الوصول للإجماع على رأى ما لضمان تنفيذ ونجاح التغيير. وفور بدء تحليل SWOT، من المهم تسجيل كل المدخلات من كل مشارك تحت كل بنود التحليل. يقوم مراقب بإدارة الاجتماع ويقوم سكرتيرا بتسجيل المدخلات. من المفيد كتابة المدخلات على ورقة كبيرة، مثل لوح الـ Flipchart حيث يراها جميع المشاركين. واستخدام اللوح يشجع المناقشات كما قد تتولد المزيد من الأفكار. لهذا يجب الاحتفاظ بالورقات للرجوع إليها مستقبلا.

ولضمان مشاركة الجميع، علينا التركيز على عنصر واحد فى المرة الواحدة، نقاط القوة أولا، ثم نقاط الضعف وهكذا. اعط كل مشارك الفرصة لاقتراح بنود للمناقشة فى عناصر الـ SWOT.

وقد يتحقق هذا بتخصيص وقت مساو لكل مشارك للمساهمة بأرائه واقتراحاته. وربما كان هذا الوقت مجرد دقيقة أو دقيقتين ونسميه "حلقة"، لكن كلما طالت القائمة الخاصة بكل عنصر من عناصر SWOT، تولدت المزيد من الأفكار وزادت فرصة التوغل داخل الموضوع ومن ثم تقام "حلقات" إضافية. ومادامت هناك مشاركة من قبل الحاضرين للموضوع محل النقاش، فلا ينبغي أبدا انهاء النقاش فيه.

وإذا كان الإجماع مطلوباً على القرار بإضافة أحد البنود بالقائمة أو شطبه، ننصح بإقامة حلقة للحصول على آراء كل المشاركين حول سبب إبقاء البند أو شطبه من القائمة. وهذه هي عملية الإجماع على الرأى. هذا الوقت ليس لحل المشاكل المطروحة، إلا إذا اتفقتم واتخذتم القرار بسرعة. إن الغرض من تحليل SWOT هو تحديد المشكلات وتجميعها. وأحيانا يتباطأ سير الاجتماع وتصبح عملية تحليل المشكلات مرهقة. أما حل هذه المشكلات فيتم فى مرحلة لاحقة من التحليل ( انظر خطة العمل)

ومن أجل إعداد خطة العمل، يجب أولاً كتابة العناصر التى ستتم مناقشتها ثم تعريفها وتحديد بوضوح وإيجاز لتفادى التداخل بين أهداف التحليل وعلاقتها بخطة العمل وهذه العناصر هي:

## المفهوم العلمي لـ SWOT:

إن القدرة على جمع كبار الموظفين لمناقشة مواطن القوة والضعف والفرص الموجودة بداخل الشركة وعوامل التهديد التي قد تهددها، سواء من داخل الشركة أو خارجها، هو إجراء سليم في اتجاهك لإدارة التغير داخل شركتك. التغير مؤكد الحدوث في حياة أى شركة.

وكما أجرت الشركة تغيير ما، يضطر العاملون للتعامل مع النهاية (نهاية الوضع السابق) وتليها فترة ما بين القديمة والجديدة وتسمى بالمنطقة المحايدة وأخيرا يتعاملون مع البداية الجديدة.

من المهم أن تفرق بين "التغيير" و "الفترة الانتقالية". التغيير أمر ظرفي : مكتب جديد، مدير جديد، أوار جديدة لفريق العمل، سياسة عمل جديدة. أما "الانتقال" فهي العملية النفسية التي يمر بها الأفراد حتى يتقبله الوضع الجديد. إذن فالتغيير أمر خارجي، أما "الانتقال" فهو داخلي. وما لم يحدث "التحول" فإن التغيير لن يكون مجديا.

عندما تطرح فكرة عظيمة بلا مساندة فإن الفشل هو النتيجة الحتمية.

ويستخدم المديرون في انحاء العالم أساليب عدة لإدارة أو تنفيذ التغيير ومساعدة العاملين والموردين والعملاء في التكيف مع هذه التغيرات. وإن تحليل SWOT هو أحد هذه الأساليب. أن تحليل SWOT هو وسيلة لجمع المعلومات عن العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية للشركة. يمكن اجراء تحليل SWOT فى اجتماع أو سلسلة اجتماعات حيث يتم تشجيع المشتركين على الصراحة والوضوح. وتكون هذه الاجتماعات فرصة لتبادل الأفكار بصراحة ومناقشة حالة الشركة. ويجرى هذا التحليل بغرض تحديد وتنفيذ خطط العمل والسياسات التي تدير عملية التغيير داخل الشركة.

وفى الشركات الكبيرة، يكون المختص هو مديرى الإدارات مثل المدير العام والمدير المالى ومدير الإنتاج ومدير العمليات ومدير الإدارة التجارية: المبيعات والتسويق. قد يكون مفيدا أن يعقد كل " تحليل SWOT مصغر" على مستوى إدارته قبل انعقاد تحليل SWOT على مستوى الشركة. وفى الشركات الصغيرة حيث كل فرد يقوم بوظيفة حيوية، فقد يكون مفيدا ان يشترك الجميع فى هذا التحليل.

دعم الأعمال الموجهة للتصدير (ألب)  
حقيبة أدوات لإجراء تحليل SWOT  
تحليل نقاط القوة والضعف وعوامل التهديد والمخاطر بشركتك

### إعداد وإجراء تحليل SWOT

---

• لماذا نجرى تحليل SWOT؟

• المفهوم العملي

• إجراء تحليل SWOT

• نقاط القوة

• نقاط الضعف

• الفرص

• عوامل التهديد

• خطة العمل

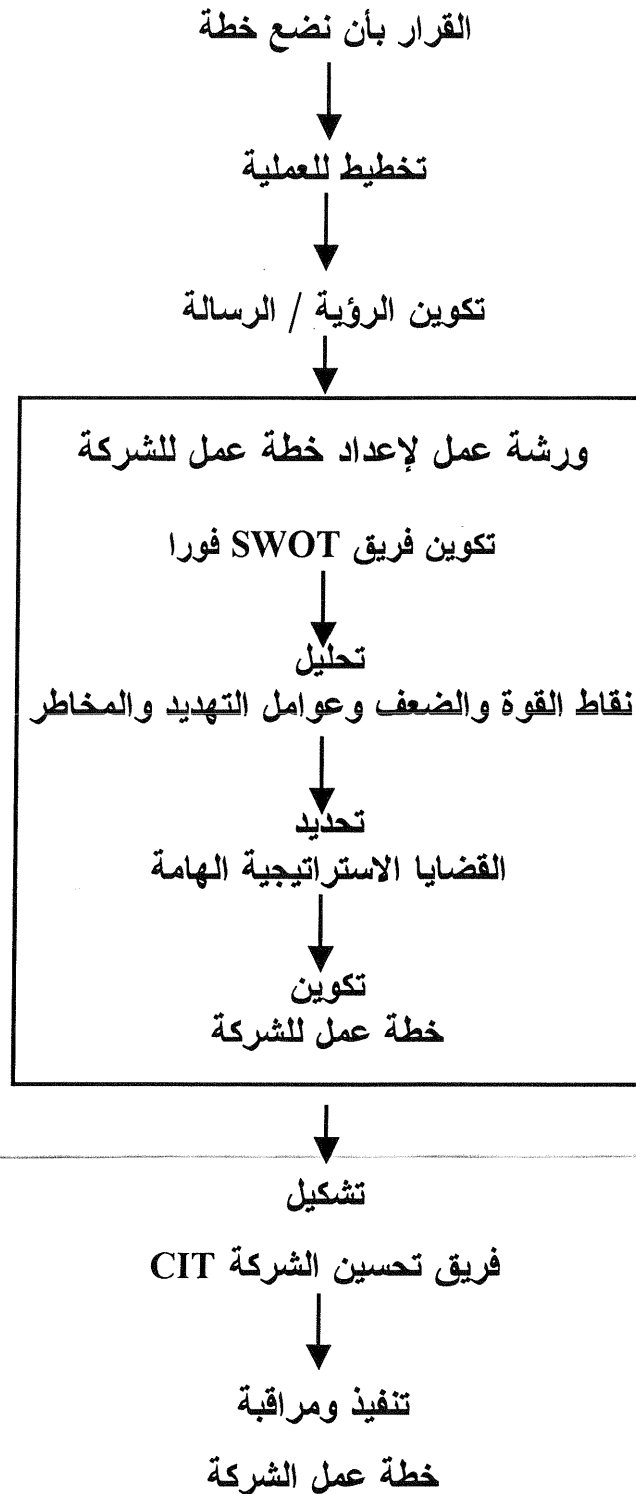
### تحديد نقاط القوة والضعف والفرص وعوامل التهديد

إن أى شركة مهما كبر حجمها أو صغر، ومهما كان وضعها فى السوق أو موقعها من دول العالم، فهى حتما تتمتع بنقاط القوة وتعانى من نقاط الضعف، وتستفيد بالفرص سواء كانت واضحة أو مستترة. كما ان كل الشركات تقريبا تهددها المخاطر، سواء من الشركة ذاتها أو فى السوق أو بالعوامل الخارجية المؤثرة فى الشركة، مثل الحكومات والنقابات والموردين وشركات الشحن، الخ..

إن تحليل SWOT هو أسلوب لعرض القضايا رسميا على يد العاملين بالشركة الذين يلعبون دورا هاما فى عمل الشركة ويمثلون "خط الدفاع" ويتعرضون لهذه القضايا بشكل يومية.

إن التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص وعوامل التهديد هى نقطة البداية فى سبيل حل هذه القضايا بمشاركة العاملين بالشركة.

## نظرة عامة على عملية إعداد خطة العمل للشركة



## شروط النجاح

لكي تكون خطة عمل الشركة (CAP) ناجحة، يجب توافر الشروط التالية:

- حاجة ملحة (غير طارئة)
- التزام من قبل الإدارة
- فعالية فريق تحسين الشركة ( CIT )
- مشاركة ذوي المصالح
- فعالية تنفيذ العملية
- مدرب مؤهل

التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي

هو

انت تتخيل المستقبل

وانت في الحاضر

---

لكي

تتمكن من التصرف تجاهه



## الأجندة:

تسجيل الأسماء	9,00
مقدمة	9,30
نظرة عامة على عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة	10,00
البيئة الداخلية – نقاط القوة	10,15
استراحة	11,00
البيئة الداخلية – نقاط الضعف	11,15
البيئة الخارجية – الفرص	12,00
البيئة الخارجية – عوامل التهديد	1,00
استراحة غداء	2,00
خطة العمل بالشركة – "من" يفعل "ماذا" بحلول "متى" / ما هي النتائج القابلة للقياس	3,00
آراء وتقييم	4,45
نهاية ورشة العمل	5,00

بعد ورشة العمل هذه ، سيتمكن المشاركون من عمل الآتي:

- إن أى شركة بحاجة لمعرفة مواطن القوة والضعف والفرص وعوامل التهديد. ووضع خطط التحسين على أساس هذه النتائج يضمن النجاح.
- إعداد "خطة عمل للشركة" (CAP) للتنفيذ.
- إن CAP (خطة عمل الشركة) هي مستند حيوى يحدد المسؤوليات وزمن التنفيذ ويتتبع تنفيذ الحلول المقترحة للوصول لنتيجة ملموسة ويمكن قياسها.
- تكوين فريق التحسين بالشركة (فريق) لمتابعة تنفيذ خطة العمل إن أعضاء فريق "فنتش" هم أفراد ذوى مسئولية وقادرين على تنفيذ الحلول التى تقترحها خطة العمل بالشركة.
- تحديد الأماكن التى تقوم فيها "الب" بتقديم الدعم الفنى لمتابعة التنفيذ. ألب مستعدة لتقديم الدعم الفنى المتخصص.

تعريفات	
ALEB (الب) ALEB TASK THREE	مشروع دعم الأعمال الموجهة للتصدير
طلب الدعم الفني	زيادة التسويق من أجل التصدير ورفع المهارات الإدارية في قطاع التصنيع الغذائي
CAP	المستند الموقع من رئيس مجلس الإدارة والذي تقدمه شركة ما لتلقى الدعم الفني من فريق ألب.
CAPP	خطة العمل للشركة: هي المستند الذي يخرج به فريق التحسين بالشركة كنتيجة لورشة عمل الـ CAPP
CAPP	إعداد خطة عمل للشركة: سلسلة من الأحداث التي تبدأ بـ IRA وتنتهي بالتزام الـ CIT "فتش" بتقديم الـ CAP
CIT	فريق تحسين الشركة (فتش): هو فريق مكون من الأشخاص المسؤولين عن تقديم خطة عمل الشركة.
(CAP) نموذج الـ CAP	تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها نتيجة لتحليل SWOT – من مسئول عن ماذا وتاريخ التنفيذ – ويتم التنسيق بين إدارات الشركة المختلفة.
أدوات التقييم التشخيصي	أداة تقيم يستخدمها فريق المهمة 3 لتشخيص حالة الشركة
السوق العنصرية	المستهلك الذي يشتري أغذية شرق أوسطية
الموارد البشرية	تختص بقوة العمل وشئون العاملين بالشركة
IRA	تقييم سريع للصناعة – العملية تمثل التوغل داخل الشركة المرشحة (للتقييم) لتشخيص عال المستوى لقدرتها التصديرية
تحليل الـ SWOT داخل إدارة ما بداخل الشركة وليس على مستوى الشركة بأكملها	نجاح كامن
تحليل الـ SWOT داخل إدارة ما بداخل الشركة وليس على مستوى الشركة بأكملها	عام واحد
OPPORTUNITY (فرصة)	نقاط القوة، والضعف والفرص وعوامل التهديد
استراتيجية (للتصدير)	انها حزمة من المستندات والجداول والنماذج والتمارين التي تمكن الفرد من اجراء عملية ما دون اللجوء لموارد خارجية
SWOT	مجموعة أفراد يلتقي فيها أفراد من نفس الشركة أو شركات مختلفة بغرض التعلم، وفي حالتنا نحن سنتعلم كيف نضع خطة عمل للشركة.
	الغرض:
	لتدريب المشاركين على المبادئ والمهارات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي بما فيها
	تحليل SWOT
	الأهداف:

3	الفهرس
4	التعريفات
5	الغرض
5	الأهداف
6	الأجندة
7	التخطيط الاستراتيجي
8	شروط النجاح
9	نظرة عامة على عملية إعداد خطط العمل بالشركة
10	حقيبة أدوات SWOT
13	نقاط القوة
13	نقاط الضعف
14	فرص التحسين
14	عوامل التهديد
22	نموذج ل خطة عمل الشركة
37	الملحقات:
38	التخطيط الاستراتيجي - نظرة عامة
44	إدارة التغيير - تسع خطوات للتحويل والتغيير الناجحين
48	مثال لخطة عمل لشركة

## عملية تخطيط العمل للشركات

### ورشة العمل

أعداد: أبت اسوسيتس

دوجلاس أندرسن - رئيس فريق التسويق والإدارة

مع

فريق الدعم الفني المؤقت

رورى أندرسن

بابز مالتنفورت

ريتشارد بيترز

فيرونك براز

مل شناير

هيلتون سيتل

مشروع دعم  
الاعمال الزراعية  
الموجهة للتصدير  
(ALEB)

لمساندة صادرات  
الصناعات الغذائية  
المصرية

عملية التخطيط  
الاستراتيجي  
للتصدير

أدوات العمل

إعداد: مشروع دعم الاعمال  
الزراعية الموجهة للتصدير  
(ALEB)

٢٠٠١

مشروع تموله:  
الوكالة الامريكية للتنمية  
الدولية رقم: ٠٢٦٤ - ٢٦٣

Abt